CUIDADO CON LA AGILIDAD FALSA ('El Falso Ágil')

En un mundo cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA), volverse ágil se está convirtiendo en una tendencia irreversible. Pero entre las muchas organizaciones que buscan una transformación ágil, solo unas pocas han obtenido grandes beneficios, mientras que la gran mayoría ha fallado hasta ahora. De todos modos, muchas empresas que no tienen ningún reclamo sustancial de ningún tipo de ágil todavía están anunciando ansiosamente su "agilidad", lo que resulta en un fenómeno "falso ágil" que turba a la vista y confunde los valores y principios ágiles verdaderos. Para las organizaciones que quieren triunfar sobre los competidores en esta tierra comercial impredecible, comprender la falsa agilidad puede ayudarles a apreciar la esencia de la verdadera agilidad y aumentar sus posibilidades de éxito.

Agilidad Real

Según Denning, los principales frutos de Agile solo se generan si toda la empresa está operando desde el mismo guión. Entonces, la agilidad real se refiere a la agilidad empresarial, o la agilidad de una organización o empresa completa, y es independiente de las terminologías, etiquetas, procesos específicos o marcas. Esto significa operar desde las Tres Leyes de la Agilidad:

1. Ley del cliente.
2. Ley del equipo pequeño.
3. Ley de la red.

Verdadera Agilidad sin Etiqueta

Hay empresas altamente exitosas como Amazon, Apple, Google, Netflix, etc., que evitan la etiqueta de agilidad, ya sea porque quieren evitar ser asociados con "falso ágil", o algunos de los vocabularios ágiles, p. Ej. Scrum, son "poco atractivos para la administración". Sin embargo, estas

Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual
4.0 Internacional.

empresas son indiscutiblemente ágiles y su agilidad empresarial es una razón importante por la que se han convertido en las empresas más prósperas del mundo.

Ágil de Etapa Temprana

Cuando una empresa se encuentra en las primeras etapas de su viaje ágil, a menudo no es falsamente ágil, más bien, se puede llamar "ágil en las primeras etapas". Agile es un viaje interminable y dominar las diversas facetas de agile lleva tiempo. Con el viaje en curso, la empresa puede explorar continuamente nuevas formas de ser más ágil y, por lo tanto, ser más capaz de adaptación e innovación.

'Ágil solo en nombre'

Muchas empresas se confunden con ágil porque se presentan así, y no porque así lo demuestre su funcionamiento. Estas son organizaciones "ágiles sólo de nombre", que son una parte típica de la falsa agilidad. "Ágil sólo de nombre" también se refiere a las empresas que implementan herramientas y procesos ágiles sin adoptar una mentalidad ágil.

'Ágil Sólo para Software' y 'Viajes Ágiles Estancados'

Si bien el Manifiesto para el desarrollo de software ágil sirve como la estrella del norte para los agilistas, también se convierte en el punto de partida para aquellos que buscan extender la agilidad más allá del desarrollo de software para lograr la agilidad empresarial. Sin embargo, el hecho es que el Manifiesto fue elaborado solo para desarrolladores de software, por lo que las organizaciones que dependen en gran medida del Manifiesto para ser ágiles pueden limitar fácilmente su agilidad dentro del área de desarrollo de software.

Este límite de agilidad también puede crear tensión y conflicto entre el desarrollo de software y otras partes de la organización que se operan tradicionalmente. Cuanto más ágil es el departamento de software, más frustrados pueden estar los desarrolladores de software con el lento ritmo con el que el resto de la organización usa sus productos, y comienzan a desafiar las prácticas de gestión bien establecidas de la organización, que en algún momento pueden irritar la alta dirección y, a veces, provoca el cierre de implementaciones ágiles.

'Agile de marca'

Existen muchos métodos y enfoques ágiles de marca promovidos por diferentes consultores y formadores, lo que resulta en una confusión masiva [*1]. Aunque algunas de estas variantes de marca pueden conducir a una verdadera agilidad empresarial, muchas de ellas solo se centran en la implementación de equipos pequeños, que es solo una parte de la gestión ágil. Además, esos consultores y formadores a veces afirman que su versión de marca de ágil es "la única forma verdadera" y esto distrae la atención de la verdadera sustancia de ágil, que es una forma fundamentalmente diferente de dirigir negocios y un nuevo paradigma de gestión, en lugar de una marca comercial.

Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual
4.0 Internacional.

Marcos de escala: SAFe

Debido a la creciente tensión en muchas empresas entre sus equipos ágiles y el resto de la organización que opera burocráticamente, se crean muchos marcos ágiles de gran escala, con el objetivo de ayudar a estas empresas a resolver el problema "aumentando en agilidad". Sin embargo, la suposición de que "escalar" es la solución es errónea, ya que el desafío de la agilidad genuina es cómo DESCALCIFICAR los sistemas monolíticos centrados internamente en tareas que pueden ser administradas por pequeños equipos autónomos centrados en el cliente. Según Denning, una variante particularmente inquietante es Scaled Agile Framework o SAFe, que es el epítome de "Fake Agile", ya que es esencialmente una burocracia codificada que coloca al cliente en un rincón apenas visible.

'Agile Lite – (Liviano)'

Otra forma preocupante de agilidad falsa es algo llamado "Ágile-Lite", que apareció en un artículo de Harvard Business Review, que explica cómo algunos servicios de recursos humanos estaban tratando de volverse ágiles al adoptar "Ágile Lite". El artículo establece que "Recursos Humanos está aplicando los principios generales de agile sin adoptar todas las herramientas y protocolos del mundo tecnológico", mientras que los ejemplos en el artículo muestran que HR realmente está implementando herramientas y prácticas ágiles sin adoptar una mentalidad ágil.

Fuentes:

- Denning, S. (2018), "The Age of Agile" - Cómo las empresas inteligentes están transformando la forma en que se hace el trabajo, AMACOM.
- Denning, S. (23 de mayo de 2019). "Comprender el falso ágil", Forbes.

Traducido por Google Traductor, editado por Jaime Sierra Bosch, del artículo Beware of Fake Agility ('Fake Agile'), de Hong Sun, Management Consultant, Canada, en la revista 12MANAGE, URL: https://www.12manage.com/forum.asp?TB=organizational_agility&S=20

[*1] Subrayado por el traductor.

Imagen desde:
https://cdni.rt.com/actualidad/public_images/2017.02/article/589b1621c36188bf798b458d.jpg

Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual
4.0 Internacional.